

O tempo do trabalho

o tempo-devir frente ao tempo espacializado

PHILIPPE ZARIFIAN

RESUMO: Este artigo investiga a questão da produtividade do trabalho sob o prisma da interioridade recíproca entre o tempo e o trabalho. Essa interioridade revela, no plano conceitual, o enfrentamento entre duas concepções do tempo: o tempo espacializado, quantitativo e físico, medido pela sucessão de instantes materializados no relógio; e o tempo-devir, qualitativo e psicológico, entendido como duração, na qual há um ímpeto permanente da totalidade do passado em direção ao futuro. Esses tempos apresentam frente ao trabalho modos diferentes de manifestação social: o tempo espacializado se manifesta como disciplina e regulação dos atos de trabalho e o tempo-devir como mobilização da experiência passada e antecipação do porvir. Mostra-se, finalmente, que, embora estejam necessariamente vinculados ao trabalho, sendo ambos produtos sociais efetivos, existe um desequilíbrio claro na manifestação dos dois tipos de tempo.

PALAVRAS-CHAVE:
sociologia do trabalho,
tempo espacializado,
tempo-devir.

Em uma época em que numerosos estudos e debates giraram, legitimamente, em torno da questão do tempo do trabalho, parece-nos interessante deslocar o debate acerca do tempo do trabalho para o aspecto de uma dupla interrogação sobre:

- como o tempo penetra o trabalho do interior: ele não se reduz, desde há muito, a ser um simples ajuste de horários e o estabelecimento negociado de uma duração legal;
- como o trabalho penetra no tempo.

Diretor de pesquisas
junto ao LATTs - ENPC,
Marne-laVallée, France

Interessa-nos trazer à luz essa interioridade recíproca entre o tempo e o trabalho. Esta discussão prolonga uma interrogação que desenvolvemos de longa data sobre a questão: o que se pode entender por “produtividade do trabalho”? Mas interrogar-se sobre essa interioridade recíproca nada tem de evidente, tanto no plano conceitual como no empírico. Pode-se dizer que somos, em nossas sociedades modernas, muito menos “pós-industriais” do que se afirma, colocados sob o enorme projetor do tempo medido, calculado, aquele dos relógios e doravante dos computadores, esse tempo que Bergson qualificava como “espacializado”, a tal ponto que dele saímos cegados. Não enxergamos mais que podem existir outras abordagens e referentes temporais além do desenrolar quantitativo e quantificado dos segundos, minutos, dias, semanas, meses, anos...

Para sair dessa cegueira, pareceu-nos necessário fazer um desvio conceitual sociológico pelo território filosófico¹. Esperamos que esse desvio nos permita retornar à questão do tempo do trabalho munidos de um novo olhar.

1. O enfrentamento entre duas concepções do tempo

Dentre as numerosas concepções filosóficas do tempo, duas perspectivas sobressaem na medida em que possuem um impacto social significativo. Elas já estavam presentes nos debates da Grécia antiga: o tempo *Chronos* frente ao *Aiôn*. Gilles Deleuze lembrou-nos notavelmente a diferença entre eles:

“*Chronos* é o presente que existe e que faz do passado e do futuro suas duas dimensões sempre dirigidas, tais que se vai do passado ao futuro, mas à medida que os presentes se sucedem nos mundos ou nos sistemas parciais. *Aiôn* é o passado-futuro em uma subdivisão infinita do momento abstrato, que não cessa de decompor-se nos dois sentidos de uma só vez, esquivando para sempre todo presente” (Deleuze, 1997, p. 95).

Tomaremos a reinterpretação que Bergson (1996) propôs desta oposição por meio da distinção entre o tempo espacializado – no qual os presentes sucessivos se sucedem, à mercê da passagem de instantes a instantes que o ponteiro de um relógio materializa – e a duração, na qual se exerce um ímpeto permanente da totalidade do passado (em sua virtualidade e atualidade) em direção ao futuro, duração que qualificaremos de tempo-devir.

1.1. O tempo espacializado

O tempo espacializado é, retomando a formulação de Elias (1999), um símbolo social que adquiriu um lugar inédito em nossas sociedades modernas, nas quais se exerce uma enorme autodisciplina do

Este artigo baseia-se amplamente em Zarifian (2001a).

¹ Para uma versão desenvolvida desse desvio, cf. Zarifian (2001a).

tempo. É exemplo disso o uso universalmente difundido desse instrumento nômade que é o relógio de pulso e, mais amplamente, de todas as afixações (*affichages*) do tempo, do mesmo tempo, com pequenas diferenças técnicas.

O essencial acerca da construção desse tempo espacializado, desse tempo “mostrado”, foi dito por Aristóteles (1995): o movimento é a medida do tempo; o tempo é a medida do movimento. Esse aparente paradoxo desaparece quando entendemos que o tempo é socialmente definido como uma relação entre dois movimentos:

- um movimento-referencial, potencialmente universal, dotado de características muito precisas;

- e o conjunto dos outros movimentos possíveis, heterogêneos, descontínuos, episódicos: um discurso na *Ágora*, uma corrida olímpica...

O movimento-referencial, referente, foi progressivamente definido e tecnicamente construído com base em critérios muito precisos:

- ele deve ser rigorosamente reproduzível;
- totalmente regular e mecânico;
- neutro (nenhum valor particular pode ser ligado a ele);
- definido como uma sequência de instantes – a sequência dos presentes da qual fala Deleuze – separados por espaços estritamente equivalentes (o espaço entre dois segundos).

Aristóteles havia percebido que somente o movimento circular podia responder adequadamente a esses critérios: por um lado, na medida em que ele introduz a reprodutibilidade permanente; e pelo outro, na medida em que ele autoriza uma estrita equivalência entre todos os pontos. Ele fez essa observação judiciosa: na circunferência de um círculo, todos os pontos são estritamente idênticos, nenhum é privilegiado. Em um segmento de linha reta, ao contrário, dois pontos se sobressaem e distinguem-se: o começo e o fim da linha.

Ao falar do movimento circular, Aristóteles tinha no espírito aquilo que constituiu efetivamente o referencial maior da construção social do tempo: o movimento dos astros. Mas é fácil notar como seus propósitos anteciparam a produção desses utensílios técnicos maiores, que são primeiramente o relógio e depois o relógio de pulso. Pouco importa que estes últimos sejam simplesmente regulados pelo movimento dos astros, como se fez durante muito tempo, ou que eles incorporem uma referência de extrema precisão, como a vibração dos átomos. Temos uma confirmação interessante da importância adquirida pela visão do movimento circular, ao lembrarmos o debate do início dos anos 70, quando os primeiros relógios de pulso digitais apareceram no mercado, juntamente com a introdução do relógio de pulso a quartzo. Destronariam eles o relógio analógico? Poderíamos ter pensado que sim. Mas a força socialmente significativa do relógio analógico se impôs: continuamos a olhar um círculo e a utilizá-lo como referencial.

Uma vez inventado e adotado esse movimento-referencial, o tempo é simplesmente definido por uma relação: o tempo de uma corrida ou de um discurso nada mais é que a relação desse movimento singular, episódico, com o movimento-referencial. Quando dizemos que uma corrida durou tantos segundos, não significamos outra coisa a não ser essa relação. Aplicamos o movimento-referencial, totalmente homogêneo e universalmente admitido, a esse movimento totalmente singular e heterogêneo.

Para que serve funcionalmente esse tempo espacializado?

- para medir, para quantificar: introduzimos ao cálculo e à computação do tempo. Podemos doravante dizer: “foi ou será necessário tanto tempo para”;

- para regular os vastos conjuntos de interações dos quais a sociedade é composta: coordenamos processos qualitativamente heterogêneos por meio de seu encontro temporal, do qual a melhor ilustração é fornecida pela noção de “encontro” (“*rendez-vous*”): encontro entre duas pessoas ou encontro com a partida de um trem...

- para orientar a sociedade e para que nos orientemos em seu seio, permitindo a previsão. Podemos falar do que será o futuro, definindo o futuro como um deslocamento ao longo do tempo espacializado. O futuro não é outra coisa que a maneira pela qual nos projetamos mentalmente em um instante (o presente) escolhido no desenvolvimento espacial do tempo: “poderá acontecer tal coisa em tal dia a tal hora”.

Em realidade, para a promoção plena dessas funções, é preciso acrescentar ao tempo mostrado o processo de datação no calendário. A *datação* permite construir referenciais temporais comuns a uma vasta comunidade humana e permite que nos situemos a nós mesmos como indivíduos nesse tempo comum. Se digo: “eu nasci em tal data”, tenho um propósito imediatamente inteligível e que se oferece à computação. Pode-se deduzir minha idade com relação a essa data no momento de minha elocução. Trata-se sempre do mesmo tempo, mas dotado de uma apreensão que tem uma seta, que oferece um antes e um após entre os diferentes presentes por deslocamento na linha do calendário. Mas a introdução dessa seta, que oferece um poder de orientação socialmente calcado no calendário, não deve conduzir ao erro: é sempre o movimento circular que está na base da computação do tempo e é sempre o quantificável que se impõe. Quando nos deslocamos do segundo ao século, movemo-nos em um contínuo rigorosamente homogêneo. O século pode ser matematicamente referido ao segundo. Esse tempo é apreendido de maneira estritamente quantitativa e neutra. Nenhum segundo ou nenhuma datação tem mais valor do que outra. São os acontecimentos que situamos nesse tempo que estão carregados de valor e de sentido, mas não o próprio tempo. Se, por acaso, acontecesse de um segundo valer mais do que outro, seria toda a trama do tempo espacializado que se

encontraria desfeita!

Não se deve confundir o princípio do tempo espacializado com os diferentes modos de valorização de seu uso, que podem reenviar a grandes variações nas culturas humanas: embora o uso do calendário mude incontestavelmente de uma sociedade para outra, é um princípio de construção idêntico que acabou por impor-se em todas as sociedades modernas e que se pode observar que tende a tornar homogêneo seu uso, por meio de uma espécie de banalização, de perda de valor dos referentes culturais específicos que permitiam escolher certas datas símbolos. O simbolismo social se impõe universalmente, por desvalorização dos referentes culturais. O societal devora o antropológico.

1.2. O tempo-devir

A duração, no sentido de Bergson, introduz uma perspectiva do tempo inteiramente diferente. O tempo-devir é o tempo das mutações, o tempo das séries de mutações e de suas imbricações. Esse tempo é qualitativo: ele fala sempre de uma transformação. O presente existe nele, mas como simples tensão entre um passado já passado – porque a mutação já teve lugar – e um futuro que ainda está por vir. É no presente que nos transformamos sempre, mas esse presente só tem sentido se estendido entre o passado e o futuro no fluxo das mutações. Ele está em si mesmo cindido entre o passado e o futuro. A esse tempo não sabemos hoje ligar uma medida homogênea. Podemos somente juntar-lhe avaliações. E essas avaliações se exprimem geralmente por verbos, que qualificam o tempo que está em questão. Por exemplo, se digo “Alice cresce”, digo de uma só vez duas coisas:

- exprimo que ela já é maior do que era e menor do que será, as duas expressões ao mesmo tempo;

- e exprimo ainda uma mutação qualitativa: a de seu corpo.

Falar do crescimento de Alice não é idêntico a falar do envelhecimento de uma sociedade. São dois devires distintos. Não existe “um” devir, mas sempre devires, que podem imbricar-se, transformar-se reciprocamente, mas não se confundir. O crescimento de Alice pode estar imbricado com uma sociedade que envelhece.

É no presente que devimos a todo instante, mas em instantes heterogêneos, momentos qualitativos, evanescentes. O antes de uma mutação é sempre qualitativamente diferente do após e “a todo instante” essa mutação se opera. Não cessamos de envelhecer (e de certo modo de crescer).

O conceito de devir nada tem a ver com aquele de porvir. O porvir é uma noção prisioneira do tempo espacializado. Se perguntarmos qual é o porvir de uma entidade, isso significa que perguntamos o que ela será em tal data. Ao contrário, quando falamos de seu devir, é da qualida-

de de sua existência, tal qual ela se joga no presente, em projeção para (e não em) o futuro, que falamos.

Mas é preciso dar ainda mais um passo na caracterização desse tempo.

O tempo-devir é simultaneamente objetivo e subjetivo. O devir se impõe (não escolhemos envelhecer), mas ele faz sentido pelo valor diferenciador que atribuímos ao curso das coisas e aos acontecimentos² que nele se produzem, pelas sínteses disjuntivas que operamos na esteira desses acontecimentos, os “ou ainda, ou então”.

Por um lado, o envelhecer se impõe a nós. Mas, por outro lado, existem várias maneiras de envelhecer. Na medida em que o envelhecer é uma mutação, submetida à avaliação e não um simples deslocamento linear em uma datação, podemos, em geral por ocasião dos acontecimentos que nos marcam, escolher a orientação de nosso envelhecer, conferir-lhe uma coloração singular. Entre o antes de e o após um acontecimento marcante, esgueira-se a iniciativa humana, modesta mas essencial. É ela que nos torna responsáveis pelo nosso próprio devir.

O *antes* de um acontecimento é a memória, a experiência que se cristaliza, mas em função de intensidades. Toda nossa história passada está presente em bloco em nossa memória, mas estão selecionados nela acontecimentos passados que nos marcaram de maneira intensa. Podemos, além disso, experimentar que o tempo da memória de modo algum funciona como o tempo espacializado. Podemos sentir como muito próximos acontecimentos que se passaram “há muito tempo” (que estão distantes do ponto de vista do tempo espacializado) e vice-versa. E a proximidade dessas intensidades guia-nos em nossas escolhas atuais de maneira bem mais forte e ativa que toda especulação intelectual sobre o porvir. O presente não é senão o grau mais contraído da memória. Ele não é mais do que um passado imediato (cf. Deleuze, 2002, p. 68).

O *após* é o que nos propomos chamar: a *antecipação do porvir*³. Não se trata de uma previsão: do ponto de vista do tempo-devir, é impossível de prever, pois todo avanço para o futuro traz novidade, possui um valor diferenciador. Ao contrário, podemos operar uma conjectura arriscada sobre o futuro, como já havia dito Hobbes. E essa conjectura não é principalmente cognitiva. Não nos contentamos em imaginar o que poderia acontecer. De fato, no seio da síntese disjuntiva, realizamos uma escolha, uma decisão ética antecipada sobre um dos devires possíveis. A antecipação do porvir está em função de nossa escolha. O cognitivo, “aquilo que poderia acontecer, se”, depende dessa escolha, é guiado por ela.

Evidentemente, ilustramos a partir de um indivíduo singular uma abordagem do tempo que se pode realizar em uma escala coletiva. O devir não é apenas o de um indivíduo. A abordagem temporal pode ser o devir de uma organização ou de uma comunidade, a saber (desde que

² Sobre o conceito de acontecimento e sua relação com o sentido, cf. Zarifian (2001b).

³ Argumentamos acerca dessa proposição em Zarifian (2001a, p. 229).

essa noção retenha atualmente uma significação), o devir de uma sociedade inteira. Mas quando se oscila entre esses níveis, apresenta-se a difícil questão da subjetividade social ou, pelo menos, da formação de um acordo sobre as escolhas comprometidas nas contra-efetuações e nas sínteses disjuntivas que envolvem um conjunto social. Por contra-efetuação, entendemos o processo pelo qual um acontecimento, do qual sofremos a ocorrência, é recolocado em perspectiva em função do possível que escolhemos privilegiar. Trata-se de outro modo de falar de liberdade e de democracia.

2. As duas concepções do tempo frente ao trabalho

2.1. A disciplina do tempo espacializado

A disciplina do tempo espacializado forma-se inicialmente sobre o fundo da autodisciplina. Se as sociedades modernas, devido à complexidade e diversidade das interações sociais que nela estão em jogo, não tivessem desenvolvido uma forte autodisciplina de respeito ao tempo inculcado nas crianças de uma maneira muito similar ao aprendizado da linguagem (linguagem que é amplamente portadora de referências a esse tempo), é provável que o capitalismo industrial tivesse tido grandes dificuldades de impor suas regras. Mas, por outro lado, a disciplina do tempo industrial incontestavelmente reforçou e generalizou a autodisciplina do tempo, fazendo do tempo do trabalho um tempo que é sustentáculo de toda a atividade social.

Contudo, o que se retém em geral da disciplina do trabalho assalariado industrial, tal como ela se impôs no curso do século XIX, é a unidade “teatral” do tempo (disciplina dos horários da fábrica), do espaço (fixação a um posto no interior de uma organização coletiva de trabalho) e da ação (encadeamento dos postos de trabalho e co-presença dos trabalhadores).

Desejamos insistir em uma outra dimensão, para nós mais essencial: a penetração do tempo espacializado na estruturação interna do trabalho industrial. Entendemos com isso a submissão dos atos do trabalho ao cálculo do tempo, de tal maneira que ela determina a escolha imposta do conteúdo desses atos (desses gestos, no caso do trabalho operário). Pensamos evidentemente na definição taylorista de tarefas e, portanto, nas gamas operatórias em função da cronometragem efetuada de cada seqüência de gestos dos operários, formalizada nas tabelas de tempos e de movimentos. Mas, de uma maneira simultaneamente mais ampla e mais essencial, parece-nos que a submissão do trabalho ao tempo espacializado visa resolver, em um mundo capitalista de mercado, tal como ele força sua emergência nessa época, o seguinte duplo problema: como reduzir trabalhos qualitativamente heterogêneos e diferenciados, relativos a profissões e a ramos de atividade diferentes, a uma mesma medida

temporal? Como regulamentar, no interior dessa medida temporal, a relação capital-trabalho e inscrever nela o tempo econômico?

A referência ao “valor-trabalho”, que marcou fortemente a emergência do capitalismo industrial, mas do qual se deve notar a permanência, tendo em vista o ressurgimento nos debates mais recentes em torno da noção de “trabalho efetivo”, significa uma coisa simples: como se pode controlar e comparar de uma só vez os trabalhos concretamente heterogêneos, relacionando-os a uma mesma medida social: o dispêndio de tempo de trabalho? E como marcar nele o controle do tempo operário, fonte de valor econômico?

A existência socialmente estabelecida de um tempo espacializado homogêneo oferece o terreno para a resposta. É suficiente relacionar esses trabalhos heterogêneos a um mesmo “cálculo de minutos” e fazer desse dispêndio de tempo o referente central do valor econômico mercadológico de bens produzidos e trocados. É isso que é indicado, de maneira muito precisa, pelo conceito de “valor-trabalho”. Disso deduz-se o conceito clássico de produtividade do trabalho: uma diminuição do tempo socialmente necessário para produzir uma unidade de mercadoria, conceito operacionalizado nos instrumentos de medida do débito ou do rendimento de cada posto. A influência dessa abordagem foi direta na construção (tardia) da compatibilidade analítica industrial, para a qual Taylor participou ativamente.

O fato de que essa compatibilidade tenha escolhido a norma do tempo de trabalho operário como unidade de operação de base para o cálculo dos custos é muito sintomático dessa orientação. Todos os outros custos (indiretos e fixos) são “carregados” nessa unidade de operação.

É necessário evidentemente explicar seu impacto concreto: é adequado dizer que a medida normatizada do tempo (o tempo operatório que o operário deve respeitar, a saber, diminuir) incorpora-se nos atos de trabalho. E a palavra “incorporar” tem um sentido perfeitamente preciso: o tempo penetra nos gestos e movimentos operários até o ponto que escapa ao operário a definição do movimento de seu próprio corpo. O movimento de seu corpo é-lhe oposto como uma realidade à qual ele deve submeter-se. Existe, nessa incorporação de um tempo abstrato no seio do uso de seu corpo, o exercício de uma violência incomensurável, que explica, em profundidade, porque a organização taylorista do trabalho foi (e é) destruidora das individualidades, porque ela engendrou verdadeiras revoltas ou, pelo menos, fugas constantes sob a forma de *turn over* (pelo menos, para aqueles que pensavam ter uma alternativa).

Contudo, se nos projetamos para o período atual, essa forma taylorista de penetração entra em crise por diversas razões, que aqui não cabem ser tratadas, de tal sorte que a disciplina tende a deslocar-se para uma nova noção, a de prazo.

Essa noção de prazo (prazo de reação a um acontecimento,

prazo do cliente, etc.) é interessante. Se nos reportamos ao que dissemos acerca do tempo espacializado, observamos um deslocamento do círculo para a linha, para a datação.

Um prazo é um espaço temporal entre duas datas.

O cálculo do calendário tende a substituir ou a combinar-se com o cálculo de operações elementares. A pressão situa-se menos nos gestos ou em seus equivalentes que nas fixações temporais que os envolvem. E por isso mesmo, pode-se introduzir, nesse controle, atividades intelectuais que eram muito difíceis de penetrar temporalmente. Pode-se fixar um prazo para esse tipo de atividades, como é evidentemente o caso nas organizações de projetos no interior dos serviços de concepção.

Mas, como já indicamos, é sempre o mesmo conceito de tempo que se encontra requerido: o instrumento de cálculo é o mesmo, ainda que seu ponto de aplicação se desloque. O tempo de um prazo mede-se sempre por meio de minutos, horas, dias, etc.; portanto, por meio da mesma medida de tempo da qual o relógio é o símbolo cotidianamente utilizado.

E, de fato, o prazo é uma corrida contra o relógio!

Esse tempo espacializado, tal como ele assim se condensa, permanece em si mesmo sempre desprovido de sentido, desprovido de valor ético. Permanece uma pura relação calculada entre dois movimentos, o puro sustentáculo de uma computação de tempo econômico, mas dotado de funções sociais de grande utilidade.

O recurso à retórica funcionalista não é mais que formal: a análise funcionalista é a única a dar de maneira válida conta legitimamente do uso de um tempo desprovido de valor ético ou moral. E de fato o respeito e/ou o encurtamento de prazos para os clientes tem uma utilidade funcional, ao mesmo tempo que se tornou um elemento de vantagem competitiva na luta concorrencial, uma “*performance*”.

A questão: “ir rápido/ir lentamente” não tem em si mesma qualquer conteúdo de valor, no sentido que Max Weber dá a esse termo. Ela significa um puro problema de velocidade com respeito a um prazo.

Precisamente, a neutralização dos valores de convicção com respeito a uma abordagem puramente funcional, ela própria reduzida à disputa da concorrência, determina a maneira pela qual o trabalho se encontra encerrado, submetido à pressão. Sabemos que a exigência de prazo tornou-se a maior causa de degradação das condições de trabalho⁴.

Contudo, essa noção de prazo contém elementos que permitem mudar de registro. Quando retornamos à fonte da determinação de um prazo de cliente, por exemplo, apercebemo-nos de que se apresentam duas vias possíveis:

- ou a noção de prazo é equivalente àquela de “fluxo estendido” e não é mais que uma nova modalidade para exercer uma tensão sobre a realização do trabalho por parte daqueles que devem “manter o prazo”.

⁴ Sobre esse ponto, cf. as várias publicações e trabalhos conduzidos por Serge Volkoff e Michel Gollac. Cf. em particular (2000).

Ela fica, em seu princípio, muito próxima do débito taylorista, mudando apenas a modalidade de pressão sobre o débito. O cliente é então um pretexto antes que uma entidade efetiva. Mesmo quando esse cliente se impacienta em uma relação frente a frente (na fila de espera de uma agência do Correio, por exemplo), ele mesmo tende a desdobrar-se: o cliente fica impaciente na fila, o cliente que exige atenção e tempo quando chega ao guichê.

- ou essa noção resulta explicitamente de uma interação com o cliente ou os clientes e, portanto, de uma negociação entre o que os clientes esperam e aquilo que é possível fazer, para respeitar a qualidade dos trabalhos empreendidos para não somente “respeitar a demora negociada”, mas sobretudo assegurar a qualidade do serviço correspondente.

A grande diferença entre essas duas vias é que, no segundo caso, tende-se a sair da ditadura de um tempo abstrato homogêneo para considerar o tempo como um envoltório, cuja extensividade singular (não existe “prazo”, mas “prazos”, correspondendo a situações diferenciadas da relação cliente) é preenchida e determinada pela qualidade do serviço a oferecer no interior de uma ação recíproca entre o produtor do serviço e o destinatário. Inicia-se uma mudança de registro quanto à abordagem do tempo.

2.2. O tempo-devir como fonte de um novo olhar sobre o trabalho

O trabalho concreto de base, todo trabalho caracterizado profissionalmente, pode ser definido nos seguintes termos: conduzir um devir, mobilizando a experiência passada e antecipando o porvir.

Podemos tomar a esse respeito vários exemplos.

Primeiro exemplo. Uma PME⁵ da região de Franche-Comté produz pulseiras de relógios de pulso em grandes séries para a indústria relojoeira suíça. O material com o qual essas pulseiras são feitas é uma matéria nobre, “viva” (em particular, verdadeiros couros de crocodilos), cujo comportamento é aleatório. O trabalho com esse material é orientado pela representação que as operárias fazem da estética da pulseira final cuja realização é de sua responsabilidade. Quando se reflete sobre os atos do trabalho realizado por essas operárias, na base de seu *savoir-faire*, percebe-se que eles são guiados pela maneira pela qual cada operária interpreta, em tempo real, a seqüência de microacontecimentos engendrados pelo tratamento desse material “vivo” e, isso, antecipando a estética do produto final. Suas ações de fabricação da pulseira são conduzidas por essa interpretação. Encontramos aqui todas as características essenciais do tempo-devir: a mobilização da memória (da experiência), o enfrentamento dos acontecimentos, a síntese disjuntiva que se concretiza nas microescolhas e nas microiniciativas que a operária toma “a todo ins-

⁵ *Petites et moyennes entreprises* (pequenas e médias empresas).

tante” para guiar seus atos, enfim a orientação para o futuro sob a forma da antecipação refletida do porvir que essa operária engendra por suas iniciativas. Obviamente, ela deve arbitrar suas escolhas levando em conta o tempo espacializado, um certo ritmo de trabalho, mas a administração dessa PME teve a inteligência de compreender que esse ritmo devia ser regulado pela prioridade dada ao cuidado das operárias em realizar seu trabalho (e que condiciona a reputação dessa empresa).

Segundo exemplo. Mesmo no seio desse “templo” do taylorismo, que foram e continuam sendo as linhas de montagem automobilísticas, percebe-se que a operação mais racionalizada e submetida ao consumo comporta a conduta profissional de um devir. Quando o operário põe em obra, sob forte pressão do tempo espacializado, sua gama operatória, ele sabe que, por meio de sua montagem, ele transforma o veículo, e que são importantes a “qualidade” e a pertinência de suas operações. Ele se apercebe desse fato, por vezes, “contra” o ritmo que se lhe impõe, por uma série de passos de antecipação de seus gestos, de tomadas de risco, de variações de seu ritmo próprio, de modificações do conteúdo das gamas. Do que se trata? Trata-se do fato de que o veículo “faz-se” sob o impacto de suas operações de montagem. Ele se transforma. Poder-se-ia dizer: ele envelhece, toma as características que o qualificam, à medida que passa por cada posto de trabalho. O operário o sabe. Se ele possui ou guarda um mínimo de consciência profissional, estará atento à maneira pela qual intervém no devir do veículo que está sendo montado, nesse envelhecimento. Ele será guiado pelo porvir qualitativo que ajuda a engendrar. E, se a consciência profissional falha, os controles de qualidade realizados ao final da linha de montagem o obrigarão a multiplicar os retoques, com uma considerável perda de tempo (espacializado). Eis uma realidade que foi muitas vezes verificada.

Terceiro exemplo. Um centro de chamadas telefônicas numa plataforma dedicada à informação. Aqui também, geralmente, o taylorismo se impõe, com base em um enquadramento da atividade do teleoperador, por uma série de medidas temporais: tempo de espera das chamadas, tempo passado com cada cliente, tempo de descompressão entre duas chamadas, etc. A lógica é simples: todos esses tempos devem ser reduzidos, para aumentar o êxito das respostas em relação às chamadas. Mas o teleoperador sabe que a cada instante, em cada frase que pronuncia na direção de um cliente ao qual responde, está em jogo a qualidade da relação de serviço e, indiretamente, a qualidade da imagem da marca da empresa. O devir da relação, e através dela, da satisfação do cliente, está em jogo na interpretação permanente que o operador faz das expectativas desse cliente e na pertinência das respostas que ele lhe fornece. Aqui também, são as suas escolhas e iniciativas que ele realiza, em função do porvir que ele pode fazer eclodir, que guia suas respostas. Mas ainda nessa situação, igualmente, um teleoperador, desprovido de toda motiva-

ção, e que se contentasse em respeitar escrupulosamente as exigências do ritmo de trabalho, daria as respostas mais rápidas em detrimento do esforço de intercompreensão e de procura da boa resposta que uma relação de serviço de qualidade impõe.

Essa é a razão pela qual a realidade do trabalho nos centros de chamadas telefônicas⁶ pode variar em função, ao mesmo tempo:

- da atitude da administração e do tipo de arbitragem que ela promove entre as duas abordagens do tempo;
- do grau de consciência profissional dos teleoperadores;
- da capacidade dos clientes de manifestar seu descontentamento ou satisfação, e de seu impacto sobre a política do centro de chamadas telefônicas.

Quarto exemplo. Um projeto de lançamento de um novo modelo de automóvel conduzido por uma equipe de projeto. Um projeto está sempre fortemente enquadrado por uma datação entre seu início e seu fim e, portanto, por um prazo de finalização ele mesmo decomposto em sub-prazos, materializados num planejamento que se deve, em princípio, respeitar escrupulosamente. Estamos aqui de maneira plena na perspectiva do tempo espacializado.

Mas um projeto é, ao mesmo tempo, a condução coletiva de um devir: precisamente o devir do projeto. Pode-se representar um projeto de inovação como um trabalho sobre o virtual simbolizado (nos cálculos, nos desenhos, nos planos, nos protótipos, etc.) na medida em que ele condiciona por sua qualidade discriminante e, portanto, pelas soluções que promove para realizar a concepção do novo produto, na medida em que antecipa o que será o futuro produto, uma vez atualizado em um produto material, um veículo verdadeiramente novo.

Dentre os vários elementos que interferem na condução coletiva de um projeto pode-se citar:

- o papel crucial das transferências de experiência, da memória de projetos precedentes e das etapas anteriores do projeto, a maneira pela qual essa memória do passado se projeta intensamente sobre momentos cruciais do porvir do projeto. O presente não é senão a forma mais contrída da memória. E essa memória é tanto coletiva como individualmente objetivada parcialmente nos escritos e bases de dados;

- as tomadas de risco sobre o futuro, sob a forma de hipóteses, de cenários, de testes de opções diferentes, de confrontação de pontos de vista no seio de grupos de função e de revisões do projeto. Toda proposta de solução é arriscada, colocada à prova de um debate argumentado no seio das reuniões. Toda solução é uma síntese disjuntiva, uma escolha e uma iniciativa, cuja complexidade impõe uma discussão entre engenheiros e técnicos, representantes de diferentes ofícios, ainda mais que se está num estágio virtual, em que a “matéria” trabalhada é constituída pelos símbolos de uma futuro “verdadeiro” automóvel.

⁶ Fazemos aqui referência aos primeiros resultados de pesquisas em andamento sobre os centros de chamadas telefônicas de France-Télécom.

Se retornamos precisamente ao enquadramento formalmente imposto pelo planejamento (mas planejamento que sempre corre o risco de desviar-se), vemos que o essencial para o poder de iniciativa e de criatividade no seio do projeto vem do material com o qual atores diferentes, dotados de profissionalizações, culturas e experiências diferentes, são capazes de enfrentar em conjunto, com a preocupação da mesma realização, a condução do porvir do projeto, a maneira de apreender seu devir. É a qualidade dos acordos que resultam dessas confrontações que condiciona amplamente o sucesso do projeto (cf. Anca Boboc, 2002). E, portanto, também indiretamente o respeito ao projeto.

Para medir plenamente a importância do tempo-devir na condução do projeto deve-se fazer intervir os problemas de convergência e de congruência entre as várias séries de devir. Um veículo futuro, por exemplo, é decomposto em subconjuntos funcionais sobre os quais trabalham grupos *ad hoc*. Evidentemente coloca-se a questão da união satisfatória das soluções elaboradas por cada subconjunto. Isso acrescenta um fator suplementar de complexidade: a congruência ou incompatibilidade entre as séries.

Último exemplo. A efetivação de uma demissão. A empresa pode querer enquadrá-la temporalmente: a demissão terá lugar em tal data. Mas o que é uma demissão senão a oposição aberta e freqüentemente brutal entre dois devires: aquele da empresa que demite e aquele dos demitidos? Esses devires divergem. E a conduta da demissão não poderia, em todo caso, reduzir-se a uma simples datação ou à negociação de um prazo. No centro dessa decisão empresarial reside um enfrentamento que resulta da imposição dessa divergência de devires.

Para um pessoa potencialmente demitida, põe-se um problema crucial de ruptura de trajetória, que a coloca sozinha frente a seu próprio devir, com a carga de angústia geralmente gerada por essa situação. A capacidade que essa pessoa tem de contra-efetuar subjetivamente sua própria demissão é problemática. Ela depende de vários fatores: sua idade, seu nível de qualificação, sua rede de relações, seu estado psíquico, etc.

Nesse tipo de situação, o tempo espacializado se desintegra. Ele perde toda significação. Tudo torna-se intensidade. Intensidade que a memória mobiliza, freqüentemente sob a forma de traços de injustiça: aquilo que a pessoa deu à empresa é-lhe brutalmente negado por esta. Intensidade do momento vivido na esteira do anúncio da demissão. Intensidade de imaginações produzidas sobre o que será o futuro. O tempo-devir absorve inteiramente os recursos, a atenção, os afetos dos dispensáveis, pois o que está em jogo não é pouco: para cada pessoa é seu próprio devir que está em jogo.

Este último exemplo ressalta um ponto que nos parece crucial: na confrontação com um devir e, portanto, com uma mutação, o sentido

que o indivíduo tenta reelaborar para conduzir sua ação não é feito apenas de raciocínios: está urdido de afetos que determinam amplamente sua capacidade de enfrentar os acontecimentos. Esses afetos podem enfraquecê-lo, no caso dos afetos “tristes”, na perspectiva de Spinoza. A angústia, o ressentimento, o espírito de vingança, o retorno egoísta sobre si mesmo e muitos outros afetos possíveis podem tornar o indivíduo incapaz de enfrentar positivamente as possibilidades de seu próprio devir. Mas inversamente afetos “alegres” podem reforçá-lo: a firmeza, a generosidade, o gosto pelo novo, a abertura diante dos acontecimentos, etc.

No tempo-devir compõem-se misturas tão imprescritíveis de afetos e da razão, pulsões, inclinações, interesses, raciocínios, que seria vão tentar racionalizar antecipadamente. Pode-se, quando muito, tentar elucidá-los no momento em que entram em jogo.

Por meio desses cinco exemplos, parece-nos que se pode melhor elucidar no que consiste o tratamento do tempo no tempo-devir.

Parece que no momento do instante evanescente, sempre já passado e por vir, que é o surgimento de um acontecimento, dois movimentos estão em jogo:

- o retorno para o virtual. A todo momento, o virtual se atualiza, mas a inteligência desse virtual força a retomada de seu curso. A operária frente à pulseira que ela deve produzir, o operário frente a suas operações de montagem, o teleoperador frente à resposta telefônica, o membro de um equipe de projeto frente à solução que ele imagina e propõe ao grupo, o despedido frente a si mesmo, todos colocam a mesma questão: como ter domínio sobre o virtual, que se condensa no momento evanescente em que se deve decidir e agir? Por mais curta ou longa que seja a reflexão sobre essa questão, ela existe. O indivíduo retoma o curso do tempo fazendo apelo a sua experiência e a sua memória. A operária, frente a um pegajoso couro de crocodilo, o operário frente a uma operação de montagem que ele deve ajustar, o teleoperador frente a um cliente cuja pergunta ele deve reinterpretar, o membro do projeto frente a um problema inédito, a pessoa frente ao anúncio brutal de sua demissão, todos revivem um pouco do passado, procuram nele encontrar o que lhes permite esclarecer a situação, sempre singular, que enfrentam. Em qualquer parte, os indivíduos compreendem que nada acontece sem ter sido provocado. Por trás da mutação, manifesta-se o passado imediato e, por vezes, um passado longínquo, que se mobiliza novamente, de maneira intensa (como é manifestamente o caso quando nos situamos diante do golpe de uma demissão).

- a descida para o futuro, para os possíveis abertos pela atualização do acontecimento. Essa descida imaginada e, por vezes, também dirigida para a ação imediata (sob o golpe da urgência da decisão a tomar) é o que qualificamos de antecipação do porvir.

Entre os dois, entre a memorização (individual e/ou coletiva,

subjetiva e objetivada nos instrumentos) e a antecipação, esgueira-se o momento da escolha, da vontade, da tomada de decisão e, portanto, de uma mutação que deixa de ser puramente sofrida.

Sob o olhar do tempo-devir, os humanos podem parecer como mutantes inseridos na linha dos devires possíveis. Essa concepção da liberdade afasta-se radicalmente do mito da “livre-escolha” ou da simples liberdade negativa à maneira de Locke.

3. Conclusão

Pensamos que não existe possibilidade de escolher um tempo ao invés do outro. O tempo espacializado assim como o tempo-devir se impõem. Os dois são produtos sociais efetivos que respondem a problemas diferentes. Mas devemos reconhecer o considerável desequilíbrio que se manifesta entre ambos.

O tempo espacializado, o tempo ao qual se liga o cálculo econômico e no seio do qual se coordenam, em grande escala, as interações sociais, é ultra dominante. Ele é onipresente na maneira pela qual nossa vida é regrada. Em cada esquina de nossa existência, impõe-se uma fixação desse tempo e nós mesmos o levamos permanentemente em conta, para manter um prazo, para honrar um compromisso ou realizar um débito.

O tempo-devir, ao contrário, não manifesta sua existência a não ser de maneira amplamente subterrânea, ainda que totalmente efetiva. É preciso fazer um verdadeiro esforço para entrevê-lo e levá-lo em conta nas condutas sociais. Sua realidade e sua importância são amplamente abafadas pelo tempo espacializado e sua ditadura.

O tempo espacializado constitui um tempo abstrato, aético, quantificado, que se impõe de fora sobre o trabalho e, por vezes, o penetra nos mínimos gestos e pensamentos.

O tempo-devir se expressa de maneira diversa: ele representa uma penetração do trabalho no tempo, o qual, por isso mesmo, torna-se lastreado de concretude, de transformações qualitativas, de sentidos visados e de tomadas de posição ética.

O primeiro é o tempo de trabalho; o outro, o tempo do trabalho.

Quando um assalariado diz, de modo imagético: “tenho necessidade de meu tempo”, ele exprime uma exigência profunda. Ele não diz simplesmente: “preciso de tempo”. É de “meu tempo” que ele fala. Isso não quer dizer que esse tempo lhe pertença de modo privado. Não se trata de propriedade. Mas o tempo do qual fala é um tempo concreto, singular, profissional, qualificado, remetido à iniciativa e à ação que esse assalariado deve empreender por si mesmo. É o tempo para “realizar seu trabalho”.

Existe uma tensão incontornável entre esses dois tipos de tempos, ou antes, entre essas duas perspectivas sobre o tempo.

O tempo espacializado preenche funções inestimáveis: é por meio dele que se pode economizar o tempo e os recursos, gerir os custos salariais, organizar os compromissos, respeitar os horários, manter os prazos, etc.

Mas o tempo-devir oferece uma perspectiva que nos parece ainda mais essencial: é graças a ele e por meio de sua explicitação que se poderia promover um novo símbolo social: o poder de fazer advir as avaliações antecipadas que se pode fazer de sua força e de seu valor, os balanços periódicos que se pode realizar da validade de sua existência. É também por meio dele que o trabalho pode retomar seu sentido, em particular, quando se torna *serviço*, quando é orientado na perspectiva da ação recíproca entre produtor e destinatário⁸. A estética da pulseira, a qualidade da montagem do veículo, a boa resposta a um cliente, o sucesso de um projeto de inovação e a indignação face a uma demissão que se considera injusta, do que eles falam senão de uma dupla relação:

- a relação com o destinatário do produto ou do serviço que se realiza (o cliente, o usuário, o público, etc.),

- a relação consigo mesmo, o sentido que se atribui à própria vida, na medida em que ela está parcialmente comprometida na qualidade e no sucesso do trabalho do qual se tem a responsabilidade.

Para terminar, desejamos retornar ao conceito de *contra-efetuação* que emprestamos de Gilles Deleuze (1997).

Esse conceito remete à dupla faceta dos acontecimentos com os quais o trabalho está intimamente urdido. De um lado, a faceta do acontecimento padecido: uma pane do metrô por exemplo ou o anúncio de sua própria demissão. O acontecimento, em sua ocorrência imediata e surpreendente, incomoda-nos, freqüentemente sob a marca de uma forte carga emocional. Somos afetados pelo acontecimento, a saber, parcialmente desestabilizados por ele. De outro lado, a faceta da contra-efetuação, na qual o sentido se elabora, uma mobilização se organiza, uma reelaboração do curso do devir se esboça; e isso em função das pistas que o acontecimento repentinamente abriu e atualizou. Contra-efetuar o acontecimento é afirmar de maneira prática: o após não será mais como o antes. Trata-se de posicionar-se de maneira ativa face à primeira mutação que o acontecimento provocou.

A partir do momento em que levamos plenamente em conta o caráter interdependente e cooperativo do trabalho moderno, vemos que o indivíduo deve ser reintegrado no seio de comunidades de ação (poder-se-ia dizer: de comunidades de contra-efetuação).

Todo trabalho concreto coletivo aparece como um composto:

- composto de mobilização de peritagens, de memorizações, de

⁸ Sobre o conceito de valor de serviço, cf. Gadrey & Zarifian (2002).

transferências de experiências;

- composto de deliberações argumentadas para refletir conjuntamente os problemas e acontecimentos enfrentados;

- composto também de compromissos éticos comuns para realizar as sínteses disjuntivas, fazer escolhas no leque dos possíveis.

Mas é preciso que nos distanciemos da problemática ultraracionalista de Habermas (1987) da ação comunicativa: uma parte dos acordos não se forma no curso prolongado de uma discussão argumentada. Eles se forjam freqüentemente na urgência e na grande proximidade da ação. Eles se testam no curso das ações e das avaliações de sucesso. Eles são feitos no curso das mutações.

Não é o modelo do “melhor argumento” que devemos mobilizar, mas o teste daquilo que é bem sucedido em relação ao porvir selecionado, freqüentemente de maneira mais afetiva do que racional.

O tempo-devir é essa forma social que preenchemos com nossas angústias, com nossos desejos, com nossas expectativas racionais, com nossas inclinações. Ele poderia ser o receptáculo de uma vida democrática.

Recebido para publicação em julho/2002

Tradução de Pablo Rubén Mariconda

ZARIFIAN, Philippe. The time of work: time-to-come in face of spacialized time. **Tempo Social**, Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 14(2): 1-18, October 2002.

ABSTRACT: This article investigates the subject of work productivity through the optics of the reciprocal interiority between time and work. This interiority reveals, in the conceptual plane, the confrontation of two time concepts: the spacialized time, quantitative and physic, measured by the instants successions materialized on the clock; and the time-to-come, qualitative and psychological, understood as duration, in which there is a permanent impulse of the past totality towards the future. These times present, in face of work, different ways of social manifestation: The spacialized time manifests itself as discipline and regulation of the work acts; and the time-to-come manifests itself as mobilization of the past experience and anticipation of the future. Finally, it is shown that, while the times are necessarily linked to work, both being effective social products, there is a clear unbalance in the manifestation of both times.

KEYWORDS:
sociology of work,
spacialized time,
time-to-come.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTOTE. (1995) *Traité du temps*. Paris, Éditions Kimé.
- BERGSON, Henri. (1996) *L'évolution créatrice*. Paris, Quadrige, PUF.
- BOBOC, Anca. (2002) *Formes de socialisation dans la conception automobile: le cas de Renault*. Thèse de doctorat en économie, gestion et sciences sociales, defendida na ENPC em 8 de fevereiro de 2002.
- DELEUZE, Gilles. (1997) *La logique du sens*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- _____. (2002) *L'île déserte et autres textes*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- ELIAS, Norbert. (1999) *Du temps*. Paris, Éditions Fayard, collection Agora.
- GADREY, Jean & ZARIFIAN, Philippe. (2002) *L'émergence d'un modèle du service*. Paris, Éditions Liaisons.
- HABERMAS, Jürgen. (1987) *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris, Éditions Fayard.
- VOLKOFF, Serge & GOLLAC, Michel. (2000) *Les conditions de travail*. Paris, Éditions La Découverte, collection Repères.
- ZARIFIAN, Philippe. (2001a) *Temps et modernité*. Paris, Éditions L'Harmattan.
- _____. (2001b) Événement et sens donné au travail. In: JEANNOT, G & VELTZ, P. *Le travail entre l'entreprise et la cité*. Paris, Éditions de l'Aube.